

# ファシリテーションで 内部統制力は どう変わるか

Chapter.1

## 「内部統制強化への流れ」

2001年10月、アメリカで急成長していたエネルギー大手のエンロン社の不正会計疑惑がウォールストリートジャーナル紙で報じられ、早くもその2カ月後、同社は史上最大の負債総額160億ドル(約1兆8000億円)を計上して破綻した。さらにその翌年の7月、今度は大手通信会社であるワールドコムで女性監査員の告発で粉飾決算が発覚、同

社はニューヨーク連邦破産裁判所にチャプター11(日本の会社更生法)の適用を申請した。負債総額はなんと410億ドル(約4兆7000億円)にのぼり、あっさりとしてエンロンの負債額記録を更新しての経営破綻となった。さらに世界を驚かせたのは、この両社の会計監査を担当していた名門監査法人アーサー・アンダーセンが、両社の粉飾決算に加担し

ており、その証拠隠蔽にも関与しているとまで疑われたことだ。同社は、この結果監査法人として信用を失墜し、解散に追い込まれた。世に有名なエンロン・ワールドコム

### 事件

である。いうまでもなく、この事件は、多くの投資家に甚大な影響を与えた。投資家とは「金持ち」だけではなく、多くの庶民の年金基金などが含まれており、**企業監査に関する不信感**は、資本主義の根幹を揺るがす大きな問題となった。この事件をきっかけに、2002



日本ファシリテーション協会 理事  
(株)チェンジ・マネジメント・コンサルティング 代表取締役

## 森 時彦 (もりときひこ)

1952年、大阪生まれ。大阪大学、マサチューセッツ工科大学(MIT)卒。工学博士(PhD)、経営学修士(MBA)。神戸製鋼所を経て、GE(ゼネラル・エレクトリック)に勤務。製品開発・マーケティング部門のリーダー、日本GE役員などの要職を歴任。その後テラダイン(日本法人)代表取締役を経て、2006年7月(株)チェンジ・マネジメント・コンサルティング設立。代表取締役に就任。日本ファシリテーション協会理事。主著に、「ザ・ファシリテーター」「ザ・ファシリテーター2」(いずれもダイヤモンド社)などがある。

年、いわゆる

## SOX法

が米連邦議会で成立し、施行されることになる。SOX法は、この法案の提案者であるポール・サーベンス上院議員とマイケル・オクスリー下院議員の名前にちなんでサーベンス・オクスリー法、略してSOX法と呼ばれるが、正式名称は「上場企業会計改革および投資家保護法」である。後述するが、この新しい法のポイントは、単に従来より厳しく監査し、ディスクロージャーを求めるというよりは、

**内部統制という新しいやり方を構築させ、結果として出てくる財務報告だけでなく、つくられていくプロセスを監査**しようというものである。

エンロン・ワールドコム事件が単に海の向こうの話だけではないことはこの稿の読者はよくご存知通りである。山一證券、ヤオハン、足利銀行、カネボウ、ライブドアなど、日本の大手企業・急成長企業でも粉飾決算は後を絶たない。また米国同様、企業の粉飾に関与していたとされる

日本の大手監査法人も、昨年業務停止処分を受け、その後の存続が危ぶまれる状態になっている。

このような状況を背景に、日本でも、米国SOX法にならった大幅な法改正が2006年6月に交付された。金融商品取引法である。これは、従来の証券取引法や金融先物取引法などを抜本的に改正したもので、米国のSOX法に準拠している。すなわち社内に内部統制能力を構築しなければならぬ。

自身は、監査の専門家ではなく、いちビジネスマンとして、また会社経営者としてこれらの事象を見、そして体験してきた。特に昨年まで米国企業の日本法人代表を務めていたことから、SOX法に絡む監査体制の変更に当事者として関与してきた。

実は、これと相前後して、もう一つSOX法との接点があった。2004年に数名の有志と共に日本ファシリテーション協会という組織をNPO法人化したのだが、その発足間もないNPOに、ある内部監査グループからファシリテーションを指導してほしいとの問合せがあったのだ。

「監査担当者にファシリテーション研修?」と、当初はいぶかったのだが、その謎はすぐに解けた。それは、今回の監査方法の根幹をなす「内部統制」と密接に関係するものだった。従来の財務諸表監査では、出来上がった結果が適切かどうかという意見を監査法人が出す。監査人は社長を含む社員に面接し、財務資料を詳細に調べて報告書を作成する。いわば結果の監査だ。これに対し、今回の新しい監査方法の目玉である「内部統制監査」は、正しい財務報告ができるような体制とプロセスができていくかどうかを監査するのだ。このプロセスの監査にファシリテーションが必要であり、ついでにはその実務担当者の資格

## (CCSA)

の要件としてファシリテーション研修ができないかということだった。それまで筆者にはSOX法のコスト面しか見えていなかった。事実、米国でのSOX法の施行経緯を見ると極端な手続き主義、膨大な文書化で莫大な時間とお金を必要とするものだった。しかし、それは従来の受身の監査体制の中に、プロセス管理を持ち込もうとした、いわば誤

ったアプローチであったためであり、ファシリテーションの本質を考えたとき、今回の法改正は当然の方向であり、もっと安いコストで、大きく財務品質を改善することができると考えられるようになった。

ひと言でいえば、

## 内部統制の考え方

は、日本の工場の品質管理のそれと同じなのである。つくり方を無視して出てきた製品の品質だけをチェックしていたのが従来の財務監査だとすれば、内部統制とは、工場の中で日々行われている改善活動のように、**取引がはじまってから有価証券報告書に行き着くまでの日々のプロセスの中に財務報告の品質をつくり込むという発想**なのである。そのために、工場のQC活動のようにオフィスにファシリテーションが必要なのである。

SOX法の眼目である内部統制を評価する手法としてCCSA(Control Self-Assessment)とローレルの自己評価(注)が注目され、そのCCSAの導入と実務業務に携わる人のための専門資格としてCCSA(Certification in Control Self-Assessment)が2006年11月に日本でも導入された。その資格要件の一つに「ファシリテーション・トレーニング履修経験」が挙げられている。

## 「ファシリテーションとは何か？」

ここまで私は、ファシリテーションを説明せずに話をしてきたが、ここで少しファシリテーションとは何かについて、解説をしておきたい。概念的な説明よりも、できるだけ感覚的に理解していただけるように、私の経験を交えながら事例を紹介することにする。

私がファシリテーションに強い関心を持ち始めたのは12年ほど前に、GE（ゼネラル・エレクトリック）に勤め始めたころ、大きな組織変革に使われていたことがきっかけである。その後、振り返ってみると、欧米の優れたリーダーがすべからず高いファシリテーション力を持っていることに気づいた。ファシリテーションは、会議手法と理解されている方々が多いのだが、その本質は、人の集団のプロセスに働きかけ、考えさせ・行動を促すスキルとメインドである。したがってリーダーシップの重要な要素であり、組織変革・風土改革、買収後の事業統合（PM

1）、人材育成などさまざまな分野の基盤となる。ファシリテーションが浸透した社会（組織）とそうでない社会の生産性・創造性の差は想像以上に大きく、私は、今後日本社会が育てていくべき重要な社会インフラだとさえ考えている。

人間の集団が行なうさまざまな活動や思考（議論）はプロセスとコンテントに分けることができる。これまで大半の議論がコンテントにフォーカスしてきたと思うが、**ファシリテーションはプロセスにフォーカスし、これを工夫することで生産性や創造性を高めよう**

を狙う。一例を挙げてみよう。私がコンサルタントとして参加していたある会議で、「それはマーケティングの仕事だろう」「いやちがう。それはマーチャンダイジングの人にやってもらわなければ」「ちがう。商品企画の仕事だ」と仕事のなすりつ

け合いが始まった。私も、

この論戦には一言も持っていないが、それはコンテントである。この議論に参戦すれば、コンサルタントの権威で見かけ上議論はおさまるかもしれないが、それは恐らく見かけ上のことに過ぎない。関係者の割り切れない思いは変わらず、その後の行動には変化は生まれない。「この議論のプロセスをコントロールして質の高い議論にするにはどうしたらいいか」そうファシリテーションでは発想する。私は立ち上がる、壁に2〜3枚の模造紙を貼り、赤色の水性フェルトペンで、模造紙の真ん中に直径50センチほどの円を描いた。一枚の紙の上部に、マーケティングと大書する。二枚目にはマーチャンダイジング、三枚目には、組織機能の名前を一枚にひとつずつ書いていった。

「座って議論するのも結構ですが、みなさん、ちょっと立ち上がってペンをもち、この赤い円の中にマーケティングの仕事だと思ふことを書いて見てくれませんか。円の外には、

競合店に行って、商品とその展示方法を毎週調べる

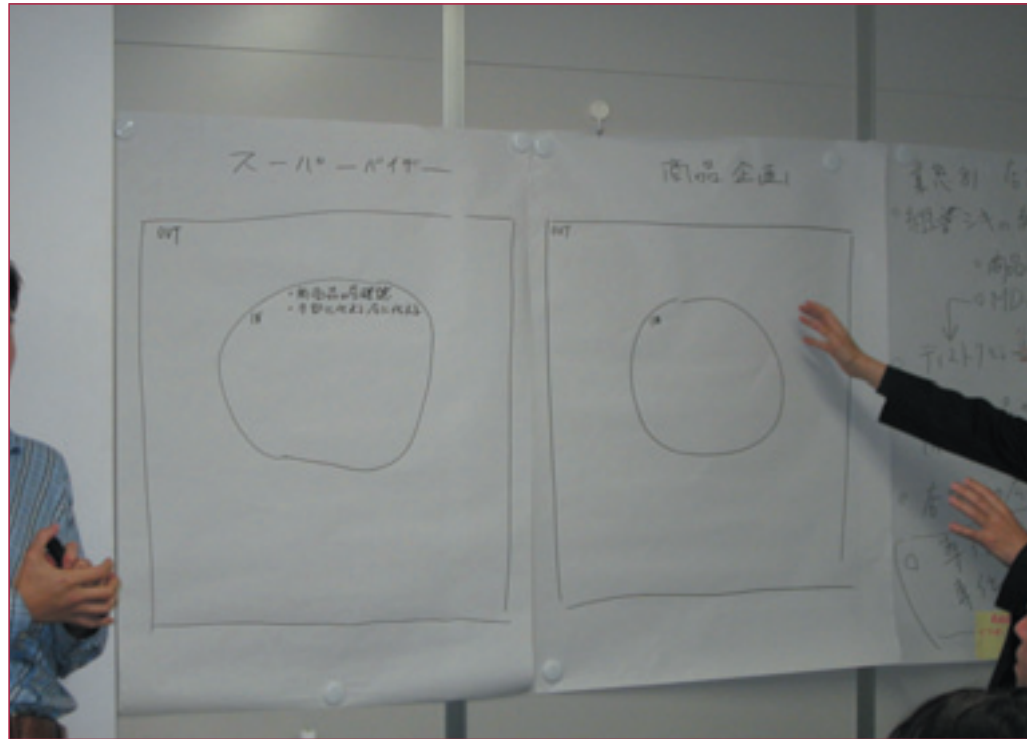
世代別ニーズの確認

来店のお客様の年齢層の再チェック

マーケティングの仕事ではないと思うことを書いてください」と提案した。体を動かすことで少しは考えが進むこともある。

「記述は、抽象的な言葉ではなく、行動レベルで書いてください。例えば、「競合分析」ではなく、「競合店に行つて、商品とその展示方法を毎週調べる」といった具合にお願いします」

数名の参加者はときどき議論を中断し、ポストイットに何かを書いては、それを模造紙の「日の丸」の真ん中に貼つてみたり、また少し話をしては、外に外したりと議論を繰返している。「じゃ、この場合はどっちがやるんですか？」といった言葉が飛



「日の丸分析」をやっている場面

び交う。「それをポストイットにまず書いてください」と私がお願いする。別の参加者が、それは「マーケティングの仕事だと思つたから、この紙の赤丸の中だ」と指摘する。「いや」とポストイットを書いた本人は白地に移す。そういうワイワイガヤガヤとした議論を少しやっていると、やがて議論が沈黙化してきた。「どうしました？」と訊くと、「だいたい全員の認識が一致しました」と回答。声の主に壁に貼った模造紙を説明してもらったところ、全員の表情に納得感が宿っていた。

### 「日の丸分析」

と呼んでいる簡単な方法だ。

**当事者たちが「行動レベルの言葉」で「日の丸」の赤丸の中と外の白地に役割を議論しながら分類していく。**

そのプロセスを共有しながら納得感のある役割分担ができる。私がマーケティングというのはこういうもの

ですと解説し、押し付けるのではなく、議論のプロセスを提供して関係者自らが考え、合意していく。こういうアプローチをファシリテーションという。参加者は誰かに押し付けられた考えではなく、お互いにこの模造紙に描かれた「日の丸」の上で議論し、行動レベルで自分たちは「何をし」「何をしない」か納得するのである。ルールが明解な競技スポーツをやるようなもので、プロセスが整理されていると、納得感のある結論が得られる。

先に「人間の集団」と書いたが、私自身は自分がものを考えるとき、意識的に自分の思考のプロセスをコントロールしようとするところがある。例えば、非常にいやな人と一緒に仕事をしないといけないとき、ノートを取り出し、真ん中に縦線を引き、左にその人の「悪いところ」、右側に「いいところ」を書き出してみる。自分自身の思考をこのフレームワークに当てはめて強制する。「悪いところ」しか書けないと、こ

# ファシリテーションで 内部統制力は どう変わるか

# ファイシリテーションで 内部統制力は どう変わるか

れは偏った見方をしているなど自分で自分のことが認識できる。そこで意識的に、この嫌なやつといいところはないかと観察し、「いいところ」を埋めていく。こういう意識的な観察を二、三日もやってみると、嫌だと思っていた人に対する偏見が解消する。人の集団ではないが、自分の思考プロセスをコントロールして新しい認識にいたることができる。これも、りっぱなファイシリテーションなのである。

## 「人は自分の言うことを聞いてくれる人のことを信じる」

この節の冒頭に書いたファイシリテーション力を持った優れたリーダーとは、こういう人なのだ。闇雲に自分の意見を押し付けられないが、その人の下で議論すると納得感のあるプロセスで導かれ、やがて明解な答えに自分の頭で至るのである。

静に、客観的に聞き、その背景にある思考プロセスを見抜けるかどうかは、心構えの問題であることが多いからである。

## 「人は言われたことはやりたくない。自分で考えたことはやり遂げようとする」

このように、物事をプロセスとコンテンツに分け、プロセスを管理してより生産的な結論を導こうとするのがファイシリテーションである。そこには、スキルも沢山あるが、心構えが非常に重要である。人の話を冷

静に、客観的に聞き、その背景にある思考プロセスを見抜けるかどうかは、心構えの問題であることが多いからである。

## 「内部統制とファイシリテーション」

chapter.3

さて、このファイシリテーションがどのように内部統制と関係するのだろうか。内部統制というと、上から

下を見下ろす目線で管理する、という語感が強いのではないだろうか。私もそう感じる一人である。しかし、

### パレート分析

を話し合い、どんどん書き出していくのである。このフェーズでは「それは問題じゃないだろう」とか「そのエラーがおこるのは、この問題ではない」といった否定的な議論や「こうすればいいんだ」といった解決策の議論はさせない。そうならないようにファイシリターが議論のプロセスをコントロールし、とにかくウィークポイントを洗い出すことにみんなを集中させる。「ここで入カミスが発生するかもしれない」「これではタイムリーな承認が得られないかもしれないから、フライングをする人間が出るに違いない」などいろいろな問題点を忌憚なく吐き出させるのだ。そのためには、ファイシリターには、参加者が話しやすいような場を作り、その雰囲気を持続する力が必要だ。

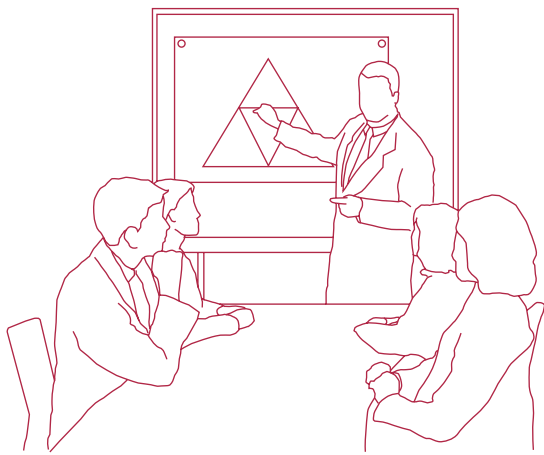
だ。このフェーズでは、重要度以外の議論はさせない。関係のない意見が出てきたときには、壁のどこかにパーキングエリア（PA）とでも書いた紙を貼っておいて、そこに書き出して議論しないようにする。

重要度の順番を決めたら、はじめでその大きなものから順に解決策を考える。「この点は第三者がもう一度、月末に書類をチェックする必要がある」とか「コンピュータシステムにこういう照合プロセスを入れておけばいい」などいろいろなエラー防止策が出てくるはずだ。繰返しになるが、ここでいうエラーとは正しい財務書類が作成されないことを指す。

このような活動の結果、改善された新しい業務プロセスがつくられ、実施に移される。内部統制の実務者にはこのような参加型のワークショップを企画し、ファイシリテーターの能力が必要とされる。そのために、先ほど書いたC S S Aの資格として

よく考えてみると、これでは本当の内部統制はできない。ごく限られた人が「権限」で多くの人を統制できるという発想は権力者の願望かもしれない

が、民主主義の今日、それは妄想でしかない。前世紀までの遺物ではないだろうか。それでは、ファイシリテーションを使うと内部統制はどうなるのか？ 受注プロセスを例にとってみよう。営業が顧客との商談を進める。この間ライバル企業との間で何らかのコミュニケーションがあるかもしれない。やがてこの顧客からの受注が決まる。受注伝票に上長の印鑑が押される。出荷指示書が発行される。管理部のチェックを経て、出荷される。納品が確認され、検収があがり、お金が振り込まれる。このような一連のプロセスに係わる関係者が集まって、壁に貼った模造紙やホワイトボードの上に受注プロセスの全体像を描いていく。



## 業務フローをボードに描き出し、みんなで問題点を探す手法をプロセスマップピング

という。頭のいいスタッフが一人で調べて「業務のプロセスはこうなっています」と報告するのではなく、みんなが壁に向かってマップピングすることがポイントである。だからプロセスマップではなく、プロセスマップピングという。

次に、その絵を見ながら、どこで内部統制上問題となるようなエラーが発生するか、それはどんなエラーかをみんなで考える。どこにプロセス上のウィークポイントがあるのか

ファイシリテーション力が挙げられるようになったのである。

改善されたプロセスが守られているかどうか。内部監査の役割の一つは、改善された業務プロセスどおりに実際に行われているかをチェックすることである。当然一回のプロセスマップピングですべての問題が発見され、エラーの起こらないプロセスに改善されるわけではない。しかし、エラーが起こるリスクは軽減されるだろう。そして翌年、翌々年と、このプロセスを繰返し、次第に内部統制の欠陥を排除していく。モノづくりの現場で繰返し改善活動が行われるように、内部統制においても、繰返し業務のプロセスを見直し、エラーを起さない業務プロセスに変え続けていく活動が必要である。

経営者として見たとき、このマップピングなどをする時間を単に内部統制のためだけに使うというのはあまりにもつたいない。この機会に、業務プロセスを抜本的に見直し、より

低コストで生産性の高いプロセスになるように関係者の人たちにプロセスを考え直してもらいたい、と考えるのが経営者というものだろう。財務的にエラーの少ないプロセスと生産性の高いプロセスは両立するし、させなければこれからの企業は生き残っていけない。そういうプロセスが確立していれば、たとえ誰かに魔が差して、悪いことをしようとしても行動に移す前に思いとどまるだろう。そういう抑止力によって、会社と社員を守ることができるはずだ。先に、従来の受身の監査体制に継ぎ足すようにプロセス管理を持ち込むのは誤ったアプローチだと書いた。もはや監査は、監査部門だけの仕事ではなく、生産性の向上・プロセスの合理化とともに、関係者が力を合わせて業務プロセスの中に作り込まなければいけない時代になったのだ。そのリーダー役には、経営を理解した優れたファイシリテーション能力が要求される。

# 「ファシリテーターに要求される3つのコンピテンス」

ここでファシリテーターの役割とコンピテンスを整理しておこう

- 1 自分たちの議論や行動のプロセスを客観的にみる能力

## ゲシュタルト心理学

で見せる「通りに見える絵」を読者はご存知だと思う。その一葉の中に2種類の絵を人間は同時に認識することはできない



ポーリングの妻とその母  
ゲシュタルト心理学で使う2つの像が見える一枚の絵

い。同様に、議論のコンテンツに熱中し熱くなってしまうと、議論のプロセスを冷静に見たり、それをコントロールする気持ちは吹き飛んでしまう。

- 2 プロセスをデザインする能力

議論のプロセスが見えない人にはデザインすることはできない。これま

での事例でいえば

「ここはマーケティング、マーケティング、マーケティングなどの機能ごとに」日の丸分析」をやらすの「がいいな」とか、「プロセスマップングをやって全体感を共有してから、エラーが起こりそうなどころを見つけてもらおう。その後で優先順位をつけるためのパレート分析」といった具合にプロセスをデザインするのだ。本稿ではあまり触れないが、当然人間が関わるプロセスであるから、このプロセスデザインには人の相性や心理的な側面への配慮が必要である。これには知識だけでなくある程度の経験やセンスが必要だろう。

## プロセスをデザインする



- 3 デザインしたとおりに実際の議論をコントロールする能力

デザインしたとおりに議論が進めば苦勞は少ない。実際には、意見を言わない人、無関係な話を延々とする人、議論を妨害する人などいろいろな問題が発生する。期待通りに議論が発展しない、生産性が低いということもよくある。そこで、どうするか。参加者の脳の活動を最新の画像診断装置で覗くかのように、ファシリテーターはその活性度を察知し、最も効果的にチームが活動するように次々と手を打っていかなければならない。

# 「見える化」された議論の効用

プロセスをコントロールするためにファシリテーションでよく使うのは、納得感のある議論の枠組みを提示して、その上で議論を展開させるという手法である。私はこれを口頭で言い合っ

## 「空中戦」

に対して、紙やホワイトボードに議論を描いていくので

## 「地上戦」

と呼んでいる。議論の枠組みとは、これまでに例示してきた「プロセスマップング」や「日の丸分析」のことである。これらのツールを駆使して

議論を「見える化」することの効果の大きさは想像以上に大きい。

我々はいよいよ口頭で「空中戦」を演じてしまっただが、ちょっとした言葉の定義やイントネーションの

違いで、まったく違った意味やニュアンスに取られ、あらぬ方向に議論が進んでしまうことを日常経験しているのではないだろうか。そういったことに振り回されないようにするには「地上戦」を展開することだ。議論を「見える化」することで衆知を集めることができる。参画意欲も高まり、実行性も高くなる。「議論を見る化する」というと難しく聞こえるかもしれない。話のポイントを、誰にでもわかるように板書するだけでも効果は大きい。さらに、できるだけ議論の枠組みを提示し、その枠組みに沿ってポイントを書いていくと、非常にわかりやすい会議にすることができるだろう。

# 「内部統制を越えて」

企業の中にある一握りの監査部門の人間が監査をするのではなく、全員が自分たちの関係する企業行動についてのエラーセンサーとなり、共同してエラーが起こらないように業務プロセスを考え、修正していく時代になったと書いた。SOX法はアメリカから来たものだが、このようなやり方は、世界に冠たる日本の工業製品の品質をかたちづけている方法であるとも述べた。オフィスでも同じようにして財務的な品質を高め、世界の投資家が安心して日本企業に投資できる環境を寄り低いコストで実現することは決して非現実的な話ではない。米国の統計的品質管理手法を出発点にして日本の品質管理が生まれたように米国のSOX法に触発されて日本型の内部統制手法がより優れたものに生まれ変わることは想像に難く

組織を活性化し、効率化し、創造的な成果を生み出し続けるための方法論としてもっと日本企業はファシリテーションに取り組むべき

ない。それが将来中国などの企業との国際競争の武器になるかもしれない。人と人のインタラクションを活性化するファシリテーションという発想は、その手助けになるはずだ。ファシリテーションを単に内部統制のツールとして考えるのではなく、組織を活性化し、効率化し、創造的な成果を生み出し続けるための方法論としてもっと日本企業はファシリテーションに取り組むべきではないかと私は考えている。この稿では、内部監査をする際に役立つような「日の丸分析」と「プロセスマップング」を紹介したが、ファシリテーションの広がりにははるかに大きいものである。これを機に、日本の多くのビジネスマンがファシリテーション力を身につけ、創造的なビジネス活動を展開されることを祈つてやまない。

# ファシリテーションで内部統制力は どう変わるか